# Modelo de Formulação do Plano Setorial 2025-2029: Estrutura, Ferramentas e Diretrizes para a Execução da Estratégia do CBMAL

## Sumário Executivo

Este relatório técnico-normativo estabelece o modelo-padrão para a elaboração do Plano Setorial no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL) para o ciclo estratégico 2025-2029. Sua finalidade é prover aos Órgãos de Direção Setorial (ODSs) uma estrutura unificada, um conjunto de ferramentas de gestão mandatórias e diretrizes claras para traduzir os objetivos estratégicos da Corporação em um planejamento tático quinquenal coeso, mensurável e exequível.

A concepção deste modelo reflete a evolução e a maturidade da gestão estratégica no CBMAL. Partindo dos fundamentos estabelecidos pela Política de Gestão Estratégica de 2021, que definiu a arquitetura dos instrumentos de planejamento, o ciclo 2025-2029, orientado pelo Plano de Implementação da Estratégia, introduz um nível superior de sofisticação metodológica. A exigência de ferramentas analíticas como as Matrizes GUT, RACI e de Riscos no nível tático representa uma transição deliberada de um modelo de "gestão por instrumentos" para um de "gestão por capacidades", visando fortalecer a competência gerencial dos líderes setoriais.

A estrutura do relatório foi desenhada para ser um guia prático e de referência. A Seção 1 contextualiza o papel do Plano Setorial na cascata de planejamento da Corporação. A Seção 2 detalha, de forma prescritiva, cada componente obrigatório do documento. A Seção 3 oferece um guia aprofundado para a aplicação prática das ferramentas de gestão exigidas. As Seções 4 e 5 abordam a integração do planejamento com a gestão por competências e a gestão da mudança, respectivamente, posicionando o Plano Setorial como um instrumento de desenvolvimento de pessoas e de liderança. Por fim, a Seção 6 apresenta um template completo e comentado, que consolida todas as diretrizes em um formato padronizado e pronto para uso, assegurando o alinhamento e a excelência na execução da estratégia do CBMAL para o próximo quinquênio.

## Seção 1: O Papel Tático do Plano Setorial na Arquitetura Estratégica do CBMAL

### 1.1. Contextualização: A Evolução do Planejamento no CBMAL

A arquitetura de gestão do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas tem passado por um processo contínuo de aprimoramento, culminando em um sistema de planejamento robusto e integrado. O documento fundador deste sistema é a Política de Gestão Estratégica (PGE), instituída pela Portaria N∘ 418/2021-GCG, que estabeleceu formalmente a hierarquia e a finalidade dos diversos instrumentos de gestão.1 A PGE definiu o que são o Plano Estratégico, o Plano de Gestão, o Plano Setorial e o Plano de Ação, criando uma base conceitual e padronizada para a Corporação.1

O ciclo estratégico 2025-2029, no entanto, representa um salto qualitativo nesse processo. Os documentos norteadores deste novo ciclo, notadamente o Plano de Trabalho para o Planejamento Estratégico 2025-2029 e o Plano de Implementação da Estratégia 2025-2029, não se limitam a definir os instrumentos, mas prescrevem, com detalhe, *como* a estratégia deve ser executada.1 Essa evolução evidencia uma lição aprendida do ciclo anterior: a mera existência de documentos de planejamento não garante, por si só, uma execução eficaz.

A introdução de ferramentas analíticas avançadas como a Matriz RACI e a Matriz de Riscos como componentes obrigatórios do Plano Setorial, conforme estipulado no Plano de Implementação, sinaliza uma mudança de foco.1 A Corporação move-se de uma fase de estruturação conceitual para uma fase de aprofundamento da capacidade gerencial. O novo modelo do Plano Setorial transcende sua função de documento de planejamento para se tornar, também, uma ferramenta de desenvolvimento de lideranças. Exige-se dos gestores setoriais não apenas que definam metas, mas que demonstrem capacidade de priorização (Matriz GUT), de alocação clara de responsabilidades (Matriz RACI) e de gestão preventiva de ameaças (Matriz de Riscos). Este novo paradigma visa internalizar nos Órgãos de Direção Setorial as competências essenciais para uma governança tática proativa e resiliente, transformando o planejamento em uma prática viva e dinâmica de gestão.

### 1.2. A Cascata de Planejamento: Do Estratégico ao Operacional

O sistema de gestão do CBMAL opera por meio de um desdobramento lógico e hierárquico, conhecido como cascata de planejamento. Esse modelo assegura que as ações operacionais do dia a dia estejam diretamente conectadas à visão de futuro de longo prazo da instituição. O Plano Setorial ocupa uma posição central e vital nesta arquitetura, servindo como a ponte entre a intenção estratégica e a execução anual.1

A hierarquia dos instrumentos de planejamento é a seguinte:

1. **Nível Estratégico - Plano Estratégico (Vigência: 5 anos):** É o documento de mais alto nível, que materializa a visão de futuro da Corporação. Define a missão, os valores, os temas e os objetivos estratégicos que nortearão a instituição no longo prazo. Ele é o "norte" que responde à pergunta: "Onde queremos chegar?".1
2. **Nível Tático - Plano Setorial (Vigência: 5 anos):** É o principal instrumento de planejamento de médio prazo de cada Órgão de Direção Setorial (ODS). Sua finalidade é formalizar e orientar as ações, projetos e iniciativas que o setor desenvolverá ao longo do quinquênio para contribuir com o alcance dos objetivos definidos no Plano Estratégico. Ele responde à pergunta: "Como nosso setor contribuirá para a estratégia geral ao longo dos próximos cinco anos?".1
3. **Nível Tático-Operacional - Plano de Gestão (Vigência: Anual):** É o instrumento que operacionaliza a estratégia em ciclos anuais. Ele seleciona, dentre as diversas iniciativas previstas nos Planos Setoriais, aquelas que serão priorizadas e executadas durante o exercício corrente, estabelecendo metas e responsáveis. Responde à pergunta: "O que faremos este ano?".1
4. **Nível Operacional - Plano de Ação (Vigência: Anual):** É o nível mais detalhado do planejamento. Para cada meta ou entrega definida no Plano de Gestão, elabora-se um Plano de Ação utilizando a metodologia 5W2H. Este documento esmiúça as tarefas, prazos, responsáveis e recursos necessários para a concretização da entrega. Responde à pergunta: "Como, exatamente, vamos executar cada entrega deste ano?".1

A compreensão clara desta cascata é fundamental para que os gestores setoriais elaborem planos que sejam, ao mesmo tempo, alinhados à estratégia maior e realistas para a execução anual.

**Tabela 1: Hierarquia e Finalidade dos Instrumentos de Planejamento do CBMAL**

| Nível | Instrumento | Vigência | Finalidade Principal | Fonte Normativa Primária |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Estratégico | Plano Estratégico | 5 anos | Definir o direcionamento de longo prazo da Corporação (missão, visão, objetivos estratégicos). | Política de Gestão Estratégica (Art. 11) 1 |
| Tático | Plano Setorial | 5 anos | Organizar a contribuição de cada setor para o Plano Estratégico, detalhando iniciativas, prioridades e riscos para o quinquênio. | Política de Gestão Estratégica (Art. 3, VI) 1 |
| Tático-Operacional | Plano de Gestão | Anual | Selecionar e priorizar as iniciativas estratégicas (extraídas dos Planos Setoriais) a serem executadas no exercício corrente. | Política de Gestão Estratégica (Art. 13) 1 |
| Operacional | Plano de Ação | Anual | Detalhar a execução das metas do Plano de Gestão, utilizando a metodologia 5W2H para atribuir tarefas, prazos e responsabilidades. | Política de Gestão Estratégica (Art. 18) 1 |

### 1.3. Alinhamento com a Metodologia Balanced Scorecard (BSC)

A metodologia central que estrutura o pensamento estratégico do CBMAL é o Balanced Scorecard (BSC), conforme adotado no Plano de Trabalho 2025-2029.1 O BSC propõe uma visão balanceada da organização, organizando os objetivos estratégicos em quatro perspectivas-chave que se interligam por relações de causa e efeito. Para o CBMAL, essas perspectivas são:

**Sociedade**, **Processos Internos**, **Aprendizado e Crescimento**, e **Financeira**.1

O Plano Setorial deve, obrigatoriamente, refletir essa estrutura. Não basta que um setor planeje suas atividades de forma isolada; é imperativo que cada iniciativa, projeto ou ação proposta no Plano Setorial seja explicitamente vinculada a um ou mais Objetivos Estratégicos contidos no Mapa Estratégico da Corporação. Essa vinculação assegura o alinhamento vertical e demonstra como as atividades táticas de um setor contribuem, de forma concreta, para o sucesso da estratégia global.

Ao elaborar o Plano Setorial, o gestor deve analisar suas iniciativas sob a ótica das quatro perspectivas:

* **Sociedade:** Como nossas ações melhorarão os serviços prestados ao cidadão alagoano e fortalecerão a imagem do CBMAL perante a comunidade?
* **Processos Internos:** Quais processos-chave (operacionais, de apoio, de gestão) precisamos otimizar ou inovar para entregar mais valor à sociedade de forma eficiente e eficaz?
* **Aprendizado e Crescimento:** Quais competências, tecnologias e cultura organizacional precisamos desenvolver para sustentar a melhoria dos nossos processos e o alcance dos nossos objetivos?
* **Financeira:** Como garantiremos a sustentabilidade de nossas ações, otimizando o uso dos recursos públicos e buscando novas fontes de financiamento quando necessário?

Essa abordagem assegura que o Plano Setorial seja um documento estratégico, e não meramente operacional, promovendo uma gestão integrada e orientada para resultados em todas as dimensões da organização.

## Seção 2: Estrutura e Componentes Mandatórios do Plano Setorial 2025-2029

Para garantir a padronização, a coerência e a profundidade analítica em toda a Corporação, o Plano Setorial para o ciclo 2025-2029 deverá seguir uma estrutura mandatória, composta por cinco componentes essenciais. Esta estrutura, delineada no Plano de Implementação da Estratégia, foi concebida para guiar os gestores setoriais através de um processo lógico de planejamento, desde o diagnóstico até a gestão de riscos.1

### 2.1. Componente I: Diagnóstico e Vinculação Estratégica

O ponto de partida de qualquer planejamento tático eficaz é a compreensão clara do contexto e do alinhamento com a estratégia maior. Esta seção inicial do Plano Setorial deve estabelecer a base sobre a qual todas as demais propostas serão construídas.

* **Diagnóstico Setorial:** O gestor deverá apresentar uma breve análise do cenário atual do seu setor, identificando suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT simplificada). Este diagnóstico não deve ser um exercício isolado, mas sim um desdobramento do Diagnóstico Estratégico geral da Corporação, aplicando as conclusões macro à realidade micro do setor.1
* **Vinculação com Objetivos Estratégicos:** O documento deve listar, de forma explícita e inequívoca, a quais Objetivos Estratégicos do Mapa Estratégico do CBMAL o setor se propõe a contribuir. Esta declaração de alinhamento é o principal elo entre o planejamento tático e o estratégico, garantindo que os esforços setoriais estejam direcionados para as prioridades institucionais.

### 2.2. Componente II: Portfólio de Iniciativas Estratégicas Setoriais e Priorização (Matriz GUT)

Neste componente, o setor materializa sua contribuição estratégica.

* **Listagem de Iniciativas:** Deve ser apresentado o portfólio completo de iniciativas, programas, projetos e ações de médio prazo que o setor planeja executar ao longo do quinquênio. Essas iniciativas devem ser as respostas táticas aos desafios identificados no diagnóstico e os meios para alcançar os objetivos estratégicos declarados.
* **Aplicação da Matriz GUT:** Conforme exigência do Plano de Implementação, é obrigatória a aplicação da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para priorizar as iniciativas listadas.1 Este exercício força uma análise criteriosa do portfólio, permitindo que o setor concentre seus recursos e esforços nas ações de maior impacto potencial. O resultado da análise GUT deve ser apresentado de forma clara, justificando a ordem de prioridade das iniciativas.

### 2.3. Componente III: Encadeamento Lógico das Entregas (Roadmap Quinquenal)

Um plano quinquenal não pode ser uma simples lista de desejos. A exigência de um "encadeamento lógico das entregas" visa transformar o planejamento em uma narrativa estratégica coerente, onde as ações se constroem mutuamente ao longo do tempo.1

* **Criação de um Roadmap:** O setor deverá desenvolver um cronograma visual, como um roadmap ou um gráfico de Gantt de alto nível, que distribua as principais entregas e marcos das suas iniciativas ao longo dos cinco anos (2025-2029).
* **Lógica de Causa e Efeito:** Mais do que apenas alocar datas, o gestor deve demonstrar a lógica de dependência entre as entregas. Deve ficar claro como as realizações de um ano (ex: "Ano 1: Mapeamento de Processos") criam a base necessária para o sucesso das entregas do ano seguinte (ex: "Ano 2: Implantação de Sistema de Gestão de Processos"). Este exercício de pensamento sistêmico é crucial, pois transforma o plano de uma ferramenta de controle em um instrumento de comunicação e engajamento, explicando à equipe o "porquê" da sequência de trabalho e conectando as tarefas do presente a uma visão de futuro construída passo a passo.

### 2.4. Componente IV: Definição de Papéis e Responsabilidades (Matriz RACI)

A clareza na atribuição de responsabilidades é um fator crítico de sucesso para qualquer iniciativa, especialmente aquelas que envolvem múltiplos atores ou setores. Para mitigar os riscos de ambiguidades e falhas de comunicação, o Plano de Implementação torna obrigatória a utilização da Matriz RACI.1

* **Elaboração da Matriz:** Para cada iniciativa estratégica prioritária do seu portfólio, o setor deverá construir uma Matriz RACI. Esta matriz deve listar as principais atividades ou entregas da iniciativa e, para cada uma, designar os atores (indivíduos, cargos ou outros setores) segundo os papéis:
  + **R**esponsible (Responsável pela execução)
  + **A**ccountable (Aprovador/Responsável final pelo resultado)
  + **C**onsulted (Consultado, que deve fornecer informações)
  + **I**nformed (Informado, que deve ser comunicado sobre o andamento/resultado)

### 2.5. Componente V: Análise e Mitigação de Riscos (Matriz de Riscos)

A gestão estratégica moderna exige uma postura proativa diante das incertezas. O último componente mandatório do Plano Setorial é a gestão preventiva de riscos, que visa antecipar e preparar o setor para potenciais obstáculos.1

* **Identificação de Riscos:** O gestor e sua equipe devem realizar um exercício de identificação dos principais riscos que podem ameaçar o sucesso das iniciativas planejadas. Os riscos podem ser de natureza diversa: orçamentários, operacionais, tecnológicos, de pessoal, legais, entre outros.
* **Elaboração da Matriz de Riscos:** Os riscos identificados devem ser organizados em uma Matriz de Riscos. Esta ferramenta deve classificar cada risco com base em duas dimensões: a **Probabilidade** de sua ocorrência e o **Impacto** que causaria caso se concretizasse. Com base nessa classificação, o plano deve propor **Medidas de Mitigação** (ações para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco) ou **Planos de Contingência** (ações a serem tomadas caso o risco se materialize).

## Seção 3: Guia Prático para Aplicação das Ferramentas de Gestão

A eficácia do Plano Setorial depende da correta aplicação das ferramentas de gestão prescritas. Esta seção oferece um guia detalhado e prático, com exemplos contextualizados para a realidade do CBMAL, visando capacitar os gestores setoriais a utilizarem estes instrumentos com proficiência e rigor técnico.

### 3.1. Priorização com a Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência)

A Matriz GUT é uma ferramenta de priorização qualitativa que auxilia na tomada de decisão em cenários com múltiplos problemas ou iniciativas e recursos limitados. Ela se baseia na atribuição de notas de 1 a 5 para três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência.2 A pontuação final, obtida pela multiplicação das notas (

G×U×T), indica a prioridade de cada item.

* **Conceito dos Eixos:**
  + **Gravidade (G):** Refere-se à intensidade do impacto ou prejuízo caso a iniciativa não seja realizada. Analisa os efeitos sobre os objetivos estratégicos, a capacidade operacional, os recursos, a imagem institucional ou a segurança.
  + **Urgência (U):** Mede a pressão do tempo para a execução da iniciativa. Leva em conta prazos legais, janelas de oportunidade ou a velocidade com que os danos podem se acumular.
  + **Tendência (T):** Projeta a evolução do cenário caso nenhuma ação seja tomada. Uma tendência alta indica que a situação tende a piorar rapidamente com o tempo.
* **Aplicação no CBMAL:** Para garantir consistência, os setores devem utilizar uma escala de pontuação padronizada, adaptada ao contexto da segurança pública.

**Tabela 2: Modelo de Matriz GUT com Escalas de Pontuação Sugeridas para o CBMAL**

| Pontos | Gravidade (Impacto da não execução) | Urgência (Pressão do tempo) | Tendência (Evolução sem ação) |
| --- | --- | --- | --- |
| **5** | **Extremamente Grave:** Impacto direto e severo na missão principal, com risco à vida, colapso operacional ou grave dano à imagem institucional. | **Imediata:** Ação necessária agora. Prazos legais ou operacionais vencendo. Perda de oportunidade crítica. | **Piora Rápida e Exponencial:** A situação se deteriorará drasticamente em curto prazo. |
| **4** | **Muito Grave:** Impacto significativo na eficiência dos serviços, perdas financeiras elevadas ou comprometimento de objetivos estratégicos. | **Muito Urgente:** Ação necessária em curto prazo (semanas/poucos meses). | **Piora Constante:** A situação se agravará de forma contínua e perceptível. |
| **3** | **Grave:** Prejuízos operacionais ou administrativos, com necessidade de retrabalho e desvio de recursos. Impacto moderado nos objetivos. | **Urgente:** Ação necessária em médio prazo (próximo semestre). Há alguma margem de manobra. | **Piora Lenta:** A situação se agravará em médio/longo prazo. |
| **2** | **Pouco Grave:** Inconveniências, pequenas perdas de eficiência ou desconforto para a tropa/cidadão, sem comprometer a missão. | **Pouco Urgente:** Pode ser planejado para o próximo ano ou ciclo. Sem prazo definido. | **Permanece Estável:** A situação não tende a piorar significativamente. |
| **1** | **Sem Gravidade:** Impacto mínimo ou nulo nos resultados e na operação. Trata-se de uma melhoria desejável, mas não essencial. | **Não Urgente:** Pode ser executado a qualquer momento, sem prejuízos. | **Melhora com o Tempo:** A situação pode se resolver naturalmente ou perder relevância. |

* **Exemplo Prático (Diretoria de Ensino - DE):**
  + **Iniciativa A:** Revisar a doutrina de Atendimento Pré-Hospitalar (APH) para adequação a novas portarias ministeriais.
    - G = 5 (Não adequar gera risco legal e operacional).
    - U = 5 (Prazo ministerial para adequação é imediato).
    - T = 4 (Manter a doutrina desatualizada aumenta o risco de erros a cada atendimento).
    - **Pontuação: 5×5×4=100 (Prioridade Máxima)**
  + **Iniciativa B:** Adquirir um novo simulador de realidade virtual para treinamento de combate a incêndio.
    - G = 4 (Melhora significativamente a qualidade do treinamento, mas a falta não impede a formação).
    - U = 2 (Não há um prazo definido; depende de oportunidade orçamentária).
    - T = 2 (A qualidade do treinamento atual se mantém, não piora).
    - **Pontuação: 4×2×2=16 (Prioridade Baixa)**

### 3.2. Clarificação de Papéis com a Matriz RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)

A Matriz RACI é uma ferramenta de gestão de projetos e processos que mapeia responsabilidades, eliminando ambiguidades e garantindo que todas as partes interessadas saibam seu papel em cada etapa de uma iniciativa.4

* **Definição dos Papéis:**
  + **R (Responsible):** O "Executor". A(s) pessoa(s) que efetivamente realiza(m) a tarefa. Pode haver mais de um R.
  + **A (Accountable):** O "Aprovador" ou "Dono". A única pessoa que tem a responsabilidade final pela correta e completa execução da tarefa. Deve haver apenas um A por atividade.
  + **C (Consulted):** O "Consultado". Pessoas ou grupos que devem ser consultados antes da execução, fornecendo conhecimento e expertise (comunicação de duas vias).
  + **I (Informed):** O "Informado". Pessoas ou grupos que são mantidos atualizados sobre o progresso ou a conclusão da tarefa (comunicação de uma via).
* **Exemplo Prático (Iniciativa: "Implantar novo Sistema de Gestão Estratégica - SGE"):**

**Tabela 3: Modelo de Matriz RACI Aplicada a um Projeto Intersetorial do CBMAL**

| Atividade / Entrega | Comando Geral | DPLAN/APO | Centro de TI (CTI) | ODSs (Usuários) | DRH |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1. Definir Requisitos Técnicos do SGE** | I | A | R | C | C |
| **2. Conduzir Processo Licitatório** | A | C | C | I | I |
| **3. Desenvolver/Customizar o Software** | I | C | A/R | I | I |
| **4. Realizar Testes de Homologação** | I | A | R | R | I |
| **5. Elaborar Manuais e Tutoriais** | I | A/R | C | I | I |
| **6. Capacitar os Usuários Finais (ODSs)** | I | A | C | I | R |
| **7. Realizar a Migração de Dados** | I | C | A/R | C | I |
| **8. Oficializar a Implantação do Sistema** | A | R | I | I | I |

### 3.3. Gestão Preventiva com a Matriz de Riscos

A Matriz de Riscos é um instrumento visual que permite classificar e priorizar os riscos identificados em um projeto ou plano, com base na sua probabilidade de ocorrência e no impacto que causariam.6 Isso permite que a gestão foque seus esforços de mitigação nos riscos mais críticos.

* **Metodologia:**
  1. **Identificar os Riscos:** Listar todos os eventos potenciais que podem afetar negativamente as iniciativas do setor.
  2. **Analisar os Riscos:** Para cada risco, avaliar a **Probabilidade** (ex: Baixa, Média, Alta) de ocorrer e o **Impacto** (ex: Baixo, Moderado, Alto) caso ocorra.
  3. **Priorizar os Riscos:** Plotar os riscos em uma matriz para visualizar sua criticidade (Risco = Probabilidade x Impacto).
  4. **Planejar as Respostas:** Para os riscos mais críticos, definir **Ações de Mitigação** (para reduzir a probabilidade/impacto) ou **Planos de Contingência** (para lidar com as consequências).
* **Exemplo Prático (Iniciativa: "Expansão da presença do CBMAL no interior do estado"):**

**Tabela 4: Modelo de Matriz de Riscos com Níveis de Probabilidade, Impacto e Ações de Mitigação**

| Risco Identificado | Categoria | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Ação de Mitigação / Contingência | Responsável |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **R1:** Atraso na liberação de recursos orçamentários pelo Governo do Estado. | Financeiro | Média | Alto | **Crítico** | **Mitigação:** Apresentar o projeto com antecedência ao órgão central de planejamento do Estado; articular politicamente a inclusão na LOA. | Comando Geral |
| **R2:** Dificuldade de alocação de pessoal qualificado para as novas unidades. | Pessoal | Alta | Alto | **Crítico** | **Mitigação:** Realizar concurso público com vagas regionalizadas; criar programa de incentivo para movimentação para o interior. | DRH |
| **R3:** Baixa adesão da tropa ao processo de movimentação para o interior. | Pessoal | Alta | Médio | **Alto** | **Mitigação:** Conduzir pesquisa de clima sobre o tema; criar política de movimentação transparente com critérios objetivos e benefícios claros. | DRH / EMG |
| **R4:** Atrasos na construção/reforma das novas instalações físicas. | Operacional | Média | Médio | **Moderado** | **Contingência:** Mapear imóveis públicos alternativos para instalação provisória; incluir cláusulas de penalidade por atraso nos contratos. | Diretoria de Logística |
| **R5:** Resistência da comunidade local ou conflitos políticos no município escolhido. | Social/Político | Baixa | Alto | **Moderado** | **Mitigação:** Realizar audiências públicas e reuniões com lideranças locais antes da decisão final; alinhar o projeto com a prefeitura. | Assessoria de Comunicação |

## Seção 4: Integrando a Gestão por Competências ao Planejamento Setorial

### 4.1. O Elo entre Estratégia e Pessoas

A execução bem-sucedida de qualquer estratégia depende fundamentalmente das pessoas que a implementam. A Política de Gestão por Competências do CBMAL, instituída pela Portaria N∘ 104/2022, não é um instrumento isolado da Diretoria de Recursos Humanos (DRH), mas um pilar de sustentação para toda a gestão estratégica da Corporação.1 O Objetivo Estratégico "Otimizar a gestão de pessoas" é, na prática, um viabilizador para todos os demais objetivos institucionais.1

Nesse contexto, o Plano Setorial deve ser concebido com uma dupla finalidade. Ele não apenas planeja as entregas e os resultados a serem alcançados (o "o quê"), mas também deve planejar o desenvolvimento das capacidades humanas necessárias para viabilizar essas entregas. As iniciativas estratégicas propostas em um Plano Setorial são, por natureza, desafios que demandam competências específicas. Se um setor planeja, por exemplo, "Implementar um programa de análise de dados para prevenção de incêndios", ele automaticamente cria a necessidade de competências como "análise estatística", "gestão de banco de dados" e "inteligência geoespacial".

Portanto, a elaboração do Plano Setorial torna-se o momento ideal para o gestor diagnosticar as "lacunas (gaps) de competências" de sua equipe frente aos desafios propostos.1 A execução da estratégia se transforma, assim, na principal ferramenta para o desenvolvimento de pessoas, conectando as necessidades de capacitação diretamente aos objetivos práticos da organização.

### 4.2. Metodologia de Alinhamento em 3 Passos

Para garantir que cada Plano Setorial incorpore de forma sistemática a dimensão humana, os gestores deverão seguir uma metodologia de alinhamento em três passos, que conecta o planejamento de iniciativas ao desenvolvimento de competências.

* Passo 1: Mapeamento de Competências por Iniciativa  
  Para cada iniciativa estratégica prioritária listada no Componente II do seu plano, o gestor deverá identificar e listar as competências técnicas e comportamentais consideradas essenciais para o seu sucesso. Este mapeamento deve se basear, sempre que possível, nas matrizes de competências já homologadas e gerenciadas pela DRH, conforme previsto na Política de Gestão por Competências.1 Onde não houver um mapeamento formal, o gestor deverá realizar uma análise preliminar das habilidades, conhecimentos e atitudes requeridas.
* Passo 2: Diagnóstico de Lacunas (Gaps)  
  Uma vez mapeadas as competências necessárias, o gestor deve realizar um diagnóstico da sua equipe atual, comparando o perfil de competências existente com o perfil desejado. Este diagnóstico deve ser alimentado pelos resultados das avaliações periódicas de competências, que seguem o modelo 180° (gestor e avaliado) e ocorrem a cada dois anos.1 A identificação de "gaps" (lacunas) de competências, tanto em nível individual quanto coletivo, é o insumo fundamental para o próximo passo.
* Passo 3: Incorporação de Ações de Desenvolvimento no Plano Setorial  
  Com base no diagnóstico de lacunas, o gestor deverá incorporar, dentro do próprio Plano Setorial, ações específicas para o desenvolvimento das competências necessárias. Essas ações não são genéricas, mas diretamente ligadas às necessidades das iniciativas estratégicas. Elas podem incluir:
  + **Ações Formais de Capacitação:** Prever a participação de militares específicos no Curso de Planejamento e Gestão Estratégica ou em outras oficinas temáticas promovidas pela Corporação.1
  + **Elaboração e Acompanhamento de PDIs:** Formalizar que a execução de uma determinada iniciativa será acompanhada pela elaboração e monitoramento de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) para os militares-chave envolvidos, conforme preconiza a Política de Gestão por Competências.1 O PDI se torna, assim, uma ferramenta para garantir que o militar desenvolva as habilidades necessárias  
    *enquanto* contribui para o projeto estratégico.
  + **Desenvolvimento no Trabalho (On-the-job training):** Designar militares para atuarem em novas funções dentro de um projeto, com supervisão e mentoria, como forma de desenvolver competências práticas.

Ao seguir estes três passos, o Plano Setorial deixa de ser um documento estático e passa a ser um plano dinâmico de desenvolvimento organizacional, garantindo que a Corporação não apenas planeje o futuro, mas também prepare seu efetivo para construí-lo.

## Seção 5: O Plano Setorial como Instrumento de Liderança e Gestão da Mudança

### 5.1. Liderando a Estratégia no Nível Tático

A implementação de um novo ciclo estratégico é, em sua essência, um processo de mudança organizacional. O sucesso dessa empreitada não depende apenas da qualidade técnica dos planos, mas da capacidade da liderança em mobilizar pessoas, superar resistências e incorporar novos comportamentos em todos os níveis do CBMAL. O Plano de Implementação da Estratégia 2025-2029 reconhece essa realidade ao adotar, de forma explícita, uma abordagem sistêmica de gestão da mudança inspirada nos 8 Aceleradores da metodologia de John Kotter e em seus Quatro Princípios Centrais.1

Neste cenário, o Plano Setorial transcende sua função de documento técnico-administrativo. Ele se torna a principal ferramenta do líder setorial para catalisar e gerenciar a mudança dentro de sua esfera de responsabilidade. É através da elaboração, comunicação e execução do Plano Setorial que o gestor tático pode traduzir a visão estratégica do Comando em uma narrativa compreensível e mobilizadora para sua equipe, aplicando os princípios de Kotter na prática diária.

### 5.2. Aplicando os Aceleradores de Kotter no Ciclo de Vida do Plano Setorial

Os 8 Aceleradores de Kotter oferecem um roteiro para que os líderes setoriais utilizem o ciclo de vida do seu Plano Setorial como um motor de transformação contínua.1

* **Fase de Elaboração do Plano:**
  1. **Criar um Senso de Urgência:** O processo de diagnóstico e priorização (análise SWOT, Matriz GUT) deve ser usado para sensibilizar a equipe sobre os desafios e as oportunidades que justificam a necessidade de mudança. O líder deve comunicar a "Big Opportunity" que o plano busca capturar.
  2. **Construir uma Coalizão Orientadora:** A elaboração do plano não deve ser um ato solitário do gestor. Ele deve envolver os principais líderes e influenciadores do setor, formando uma coalizão interna que dará legitimidade e suporte à implementação do plano.
* Fase de Comunicação do Plano:  
  3. Formar uma Visão Estratégica: O Plano Setorial, com seu roadmap quinquenal e objetivos claros, é a materialização da visão estratégica para o setor. O líder deve comunicá-lo de forma simples, desejável e orientada ao valor público.  
  4. Mobilizar um Exército de Voluntários: A comunicação do plano deve ir além da mera obrigação ("have to"), buscando o engajamento por convicção ("want to"). Ao conectar as iniciativas do plano ao propósito da Corporação e ao desenvolvimento individual dos militares (via gestão por competências), o líder estimula o voluntariado e o comprometimento.
* Fase de Execução e Monitoramento:  
  5. Remover Barreiras: Durante a execução anual (via Plano de Gestão e Planos de Ação), o líder deve usar seu papel para identificar e eliminar gargalos, processos burocráticos e silos que dificultam o avanço das iniciativas previstas no Plano Setorial.  
  6. Gerar Vitórias de Curto Prazo: As entregas anuais definidas no Plano de Gestão são as oportunidades perfeitas para gerar e celebrar vitórias visíveis. O reconhecimento desses marcos fortalece a confiança da equipe na estratégia e gera momentum.  
  7. Sustentar a Aceleração: O sucesso das primeiras entregas deve ser usado como combustível para impulsionar as fases seguintes do roadmap quinquenal, consolidando as rotinas de acompanhamento e aprendizado contínuo.  
  8. Institucionalizar a Mudança: À medida que as novas práticas e processos previstos no Plano Setorial se provam eficazes, o líder deve trabalhar para incorporá-los permanentemente na cultura e nos normativos do setor, garantindo que a mudança se torne a nova forma de operar.

## Seção 6: Proposta de Template Comentado para o Plano Setorial do CBMAL (2025-2029)

Esta seção apresenta o modelo-padrão para a elaboração do Plano Setorial do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas para o ciclo 2025-2029. O template foi estruturado para incorporar todos os componentes mandatórios e ferramentas de gestão detalhadas neste relatório, servindo como um guia prático e unificado para todos os Órgãos de Direção Setorial (ODSs). Cada seção do template inclui comentários e instruções para orientar o preenchimento.

**Tabela 5: Template Padrão do Plano Setorial 2025-2029**

PLANO SETORIAL 2025-2029

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS

|  |  |
| --- | --- |
| **Órgão de Direção Setorial (ODS):** | \*\* |
| **Responsável pelo Setor:** | \*\* |
| **Período de Vigência:** | 01 de janeiro de 2025 a 31 de dezembro de 2029 |
| **Data de Elaboração:** | *[Inserir data]* |

### **Seção 1: Alinhamento Estratégico**

*Comentário: Esta seção estabelece a conexão fundamental entre o planejamento tático do setor e a estratégia geral da Corporação. Deve ser concisa e direta, definindo o propósito do setor e sua contribuição para os objetivos maiores do CBMAL.*

1.1. Missão do Setor

\*\*

1.2. Objetivos Estratégicos Institucionais Atendidos

\*\*

### **Seção 2: Portfólio de Iniciativas e Priorização (Matriz GUT)**

Comentário: Esta seção apresenta o conjunto de ações que o setor se propõe a realizar no quinquênio e, crucialmente, aplica a Matriz GUT para priorizá-las de forma objetiva, conforme exigido pela Seção 4.3 do Plano de Implementação 2025-2029.1

| ID | Iniciativa Estratégica Setorial | G (1-5) | U (1-5) | T (1-5) | Pontuação (G x U x T) | Prioridade |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| IS-01 | *[Nome da Iniciativa 1]* |  |  |  |  |  |
| IS-02 | *[Nome da Iniciativa 2]* |  |  |  |  |  |
| IS-03 | *[Nome da Iniciativa 3]* |  |  |  |  |  |
| ... | *[Continuar a lista]* |  |  |  |  |  |

### **Seção 3: Roadmap Quinquenal de Entregas**

*Comentário: Esta seção deve apresentar uma visão de longo prazo do plano, mostrando o encadeamento lógico das principais entregas ao longo dos cinco anos. Pode ser utilizado um formato de tabela, como abaixo, ou um gráfico (ex: Gráfico de Gantt simplificado) para uma representação mais visual.*

| Iniciativa | Principal Entrega / Marco - Ano 1 (2025) | Principal Entrega / Marco - Ano 2 (2026) | Principal Entrega / Marco - Ano 3 (2027) | Principal Entrega / Marco - Ano 4 (2028) | Principal Entrega / Marco - Ano 5 (2029) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **IS-01** | \*\* | *[Ex: Projeto piloto implementado]* | *[Ex: Expansão para 50% das unidades]* | *[Ex: Expansão para 100% das unidades]* | *[Ex: Avaliação de impacto e consolidação]* |
| **IS-02** | \*\* | \*\* | \*\* | \*\* | \*\* |
| **...** |  |  |  |  |  |

### **Seção 4: Detalhamento das Iniciativas Prioritárias**

*Comentário: Para cada iniciativa de alta prioridade identificada na Matriz GUT, preencher a ficha a seguir. Este é o núcleo do plano, detalhando a gestão da iniciativa, incluindo responsabilidades (RACI), riscos e competências necessárias.*

**FICHA DE DETALHAMENTO DA INICIATIVA ESTRATÉGICA**

ID da Iniciativa: \*\*

Nome da Iniciativa: \*\*

Objetivo da Iniciativa: \*\*

**4.1. Matriz de Responsabilidades (RACI)**

| Atividade / Entrega Chave | *[Ator 1]* | *[Ator 2]* | *[Ator 3]* | *[Ator 4]* |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *[Atividade 1.1]* | A | R | C | I |
| *[Atividade 1.2]* | I | A | R | C |
| ... |  |  |  |  |

**4.2. Matriz de Riscos**

| Risco Identificado | Probabilidade (B/M/A) | Impacto (B/M/A) | Nível de Risco | Ação de Mitigação / Contingência |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| \*\* |  |  |  |  |
| \*\* |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |

**4.3. Competências Essenciais Requeridas**

| Competência Técnica | Competência Comportamental |
| --- | --- |
| \*\* | *[Listar competências comportamentais, ex: Liderança, Comunicação Interpessoal]* |

## **4.4. Ações de Desenvolvimento de Competências Associadas** \*\*

\*\*

### **Seção 5: Plano de Comunicação e Engajamento (Baseado em Kotter)**

*Comentário: Esta seção descreve como a liderança do setor irá comunicar o Plano Setorial e engajar a equipe em sua execução, aplicando os princípios de gestão da mudança. Deve ser um plano prático e direcionado ao público interno do setor.*

| Ação de Comunicação / Engajamento | Objetivo (Acelerador de Kotter) | Público-Alvo | Meio / Canal | Frequência |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Reunião de apresentação do Plano Setorial | Criar Senso de Urgência; Formar Visão Estratégica | Todo o efetivo do setor | Reunião presencial | Uma vez (lançamento) |
| Criação de grupo de trabalho para a Iniciativa X | Construir Coalizão Orientadora | Militares-chave | Portaria interna | Início do projeto |
| Divulgação de "vitórias de curto prazo" (metas anuais) | Gerar Vitórias de Curto Prazo | Todo o efetivo do setor | Reuniões de rotina; E-mail | Conforme as entregas |
| ... |  |  |  |  |

### **Anexos**

*Comentário: Os Planos de Ação (5W2H) são elaborados anualmente, com base nas metas definidas no Plano de Gestão do respectivo ano. Eles são os instrumentos operacionais que detalham a execução e devem ser anexados ao Plano Setorial à medida que forem sendo produzidos, mantendo o documento vivo e atualizado.*

* Anexo A: Plano de Ação - 2025
* Anexo B: Plano de Ação - 2026
* ... e assim por diante.

#### Referências citadas

1. Política de Gestão Estratégica.pdf
2. Matriz GUT: o guia para aplicar em sua empresa - Scoreplan, acessado em setembro 3, 2025, <https://scoreplan.com.br/matriz-gut/>
3. Como funciona a Matriz GUT? — Ministério dos Transportes - Portal Gov.br, acessado em setembro 3, 2025, <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/como-funciona-a-matriz-gut>
4. matriz raci nova - Portal Gov.br, acessado em setembro 3, 2025, <https://www.gov.br/inss/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/sistema-de-governanca/rs20CEGOVINSSanexoIV.xlsx>
5. Matriz RACI: o que é e como montá-la (incluindo exemplos) - Monday.com, acessado em setembro 3, 2025, <https://monday.com/blog/pt/produtividade-pt/matriz-raci-o-que-e-e-como-monta-la-incluindo-exemplos/>
6. MODELO CORPORATIVO DE GESTÃO DE RISCOS (MCGR) DA CÂMARA DOS DEPUTADOS, acessado em setembro 3, 2025, <https://camaranet.camara.leg.br/documents/37194/47013538/Modelo+Corporativo+de+Gest%C3%A3o+de+Riscos+da+C%C3%A2mara+dos+Deputados.pdf/7d18281b-0866-dd06-0225-6ebd96b64c90>
7. Manual Plano de Gestão de Riscos - v10 NOVO c, acessado em setembro 3, 2025, <https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2020/05/Manual-Plano-de-Gest%C3%A3o-de-Riscos-v10-NOVO-c.pdf>